

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Саратовский национальный исследовательский
государственный университет имени Н.Г.Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление карьерой как фактор мотивации персонала на сервисных
предприятиях (на примере ООО «Умный ритейл»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 391 группы
направления 43.04.01 «Сервис»
профиль «Инновационный сервис»
Института истории и международных отношений
Петровой Елены Васильевны

Научный руководитель

доцент, канд. эк. наук, доцент

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

директор, докт. экон. наук, профессор

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2023

Введение

Мотивация персонала к эффективной трудовой деятельности, позволяющая повысить конкурентоспособность бизнеса, занимает одно из главных мест в управлении сотрудниками, поскольку именно мотивация выступает конкретной причиной поведения сотрудников. Организация должна позаботиться о том, чтобы интересы работников и организации были едины, добиться этого позволит создание необходимых условий для достижения целей компании с помощью её кадров.

Мотивация сотрудников для многих сервисных организаций в России в настоящее время приобретает особую и важную роль. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к квалификации, знаниям и навыкам персонала. Быстро изменяющиеся внутренние и внешние условия деятельности ставят перед многими российскими организациями задачу мотивации сотрудников к постоянным изменениям.

Управление деловой карьерой — это важное звено кадрового менеджмента. Однако отделы кадров недостаточно серьезно относятся к мероприятиям по её управлению. В нашей стране службы по управлению персоналом не имеют конкретных методологий и программ управления деловой карьерой. Только за последние годы российские кадровые службы начали использовать на отечественных предприятиях опыт иностранных управленцев. Управление карьерой должно стать отдельной функцией отдела управления персоналом, благодаря чему карьера станет инструментом для достижения конкурентного преимущества в виде человеческого ресурса данной организации.

Работа в сфере сервиса требует от сотрудников стрессоустойчивости, самообладания, умения управлять своими эмоциями, умения реагировать на конфликтные ситуации и эффективно их решать. Поэтому организации важно показать сотрудникам, что их труд важен для компании и компания поддерживает своих сотрудников в развитии по карьерной лестнице.

Теоретическую базу исследования составили труды таких ученых, как Егошина О., Ильин Е. П., Генкин Б.М., Виханский О. С., Наумов А. И., Кибанов А. Я., Баканов Г. Б., Бухалкова М. И., Сербиновский Б. Ю., Веснин В. Р., Батяев А. А., Горчакова Л. Н., Беляцкий Н. П., Маевская А. В. и др. Для написания практической части были использованы следующие документы предприятия ООО «Умный ритейл»: должностная инструкция, трудовой договор, устав предприятия, положение об оплате труда.

Целью магистерской работы является исследование процесса управления деловой карьеры на сервисных предприятиях.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи данной магистерской работы:

1. изучить особенности и виды мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии;
2. рассмотреть понятие, типологию и модели деловой карьеры;
3. описать механизм управления карьерой и мероприятия по планированию карьерного роста;
4. дать характеристику деятельности ООО «Умный ритейл» и исследовать систему управления карьерой в организации;
5. оценить возможности карьерного роста сотрудников в ООО «Умный ритейл»;
6. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления карьерой ООО «Умный ритейл» и оценить экономическую и социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – сервисное предприятие по доставке товаров и продуктов «Самокат» (ООО «Умный Ритейл»).

Предмет исследования – система управления карьерой сотрудников на сервисном предприятии.

Магистерская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении приводится

актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи исследования, определяются предмет, объект, обосновывается структура работы. В первой главе рассматривается мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии, понятие, типология и модели деловой карьеры. Во второй главе проводится анализ системы управления карьерой ООО «Умный ритейл». В третьей главе представлен проект по совершенствованию управления карьерой сотрудников в ООО «Умный ритейл». В заключении приведены выводы о проделанной работе.

Основное содержание магистерской работы

Мотивация трудовой деятельности персонала занимает ведущее место в управлении сотрудниками предприятия, так как от неё зависит поведение и деятельность сотрудников. Одной из главных задач руководителей является работа с мотивацией сотрудников, которая напрямую нацелена на достижение целей предприятия. Для эффективной деятельности предприятия требуются квалифицированные, инициативные, ответственные и стремящиеся к трудовой самореализации и росту работники. Таким образом, руководству стоит грамотно организовать работу компании по кадровым вопросам, разработать работающую стратегию по повышению мотивации персонала. Благодаря чему, сотрудники будут наглядно видеть свою значимость для компании и достигать общие цели предприятия, а не исключительно цели личного характера.

В настоящее время более половины молодых специалистов (52%) отмечают карьеру среди наиболее важных критериев для выбора работодателя, что говорит о том, что карьера является важным критерием при выборе места трудоустройства.

Карьера – это успешное продвижение вперед в какой-либо области деятельности, будь то общественная, служебная, научная или профессиональная, требует сочетания нескольких факторов. Целесообразно различать:

1) Карьера в широком смысле включает в себя профессиональное продвижение и карьерный рост. Это процесс, который начинается с выбора профессии и продолжается с её овладением, укреплением своих профессиональных позиций, мастерства и творчества. Результатом успешной карьеры является признание сотрудника профессионалом;

2) Более узкое понимание карьеры связано с должностным продвижением и сосредоточено на достижении определенного социального

статуса в профессиональной сфере и занятии определенной должности. Карьера рассматривается как сознательно выбранный и реализуемый работником путь должностного продвижения, который позволяет достичь желаемого статуса и обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение человека.

Человек ставит собственные цели при трудоустройстве, так и сервисная организация, принимая его на работу, устанавливает собственные цели. Поэтому соискателю следует реалистично оценить свои деловые качества и сравнить их с требованиями, предъявляемыми организацией, от этого зависит будущий успех карьеры сотрудника. При приеме на работу соискателю необходимо изучить рынок труда, иначе он может сделать неправильный выбор при выборе работы, что приведет к поиску новой работы. Если соискатель ищет работу, но ему не хватает профессиональных навыков и качеств, причиной отказа может стать высокая конкуренция среди специалистов. Человек, способный к объективной самооценке и знающий рынок труда, может выбрать наиболее подходящую для него отрасль и регион. Объективная самооценка своих профессиональных навыков и деловых качеств включает в себя: оценку своих ключевых качеств, недостатков и достоинств. Таким образом, соискатель, способный на объективную самооценку, знающий рынок труда сможет поставить для себя цели карьеры.

Карьерная цель не ограничивается сферой деятельности, конкретной работой, должностью или местом на карьерной лестнице. Карьерная цель носит более значимый характер и выражается в желании человека получить определенную работу или достичь определенного ранга по карьерной лестнице. Карьерные цели меняются с возрастом, а также с ростом квалификации, образования и навыков. Формулирование карьерных целей — регулярный процесс. Среди основных целей карьеры можно выделить следующие:

1. Заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют личным интересам и самооценке, приносящие моральное удовлетворение.

2. Найти работу или должность, которые отвечают самооценке и подходят по месту жительства, с благоприятными условиями для здоровья и отдыха.

3. Занимать должность, которая способствует развитию карьеры и усиливает профессиональные возможности.

4. Работать в творческой сфере или заниматься профессией, которая позволяет проявить творческий потенциал.

5. Иметь работу или должность, которые обеспечивают определенную степень независимости.

6. Зарабатывать хорошие деньги или иметь работу, которая позволяет получать значительные дополнительные доходы.

7. Работать в области, которая предоставляет возможности для постоянного обучения.

8. Иметь работу или должность, которые позволяют уделять время семье и домашним делам

Контроль и планирование деловой карьеры начинается с момента трудоустройства сотрудника в организацию и до предполагаемого увольнения, для чего требуется грамотно организовать горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по карьерной лестнице.

Каждый сотрудник участвует в управлении своей деловой карьерой. С помощью управления деловой карьерой компания может увеличить вовлечённость сотрудников, повысить производительность и качество труда, понизить уровень текучести кадров, развить сотрудников до высококвалифицированных специалистов. Для человека важно планировать свою личную жизнь и карьеру, человек стремится увидеть свои карьерные перспективы в организации, чётко понимать критерии для карьерного повышения. Если это не так, то поведенческая мотивация может ослабнуть,

то есть работник не будет работать «в полную силу», у него не будет интереса и стремления повысить квалификацию, он начнёт рассматривать текущее место работы, как место для получения необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

Практическая часть магистерской работы была выполнена на базе ООО «Умный ритейл». Это сервис заказа продуктов питания и товаров для дома с доставкой из дарксторов. ООО «Умный ритейл» основан в Санкт-Петербурге в 2017 г. и стал первым в стране сервисом доставки из дарксторов.

Нами был проведен анализ структуры персонала организации. В структуре персонала по должностям преобладают сотрудники в должности рабочего, их удельный вес составил 57,89% в 2022 г. В структуре персонала по уровню образования за период 2020-2022 гг. видно, что на предприятии преобладают сотрудники со средним специальным образованием, их удельный вес составил 48,9%. Сотрудники с высшим образованием имеют средний показатель удельного веса – 33,54%. Наименьший удельный вес составляют сотрудники со средним образованием, их удельный вес составил 17,56%. В структуре персонала по возрасту за период 2020-2022 гг. видно, что на предприятии преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 45 лет: их удельный вес составил 52,06%. Наименьший удельный вес составляют сотрудники от 45 лет, их удельный вес составил 22,02%.

Проведя анализ движения рабочей силы, можно отметить, что коэффициент оборота по приему в 2020 г. был значительно выше и составил 11,72%. Прием на работу и сокращение кадров в 2021 г. вызван обострившейся экономической ситуацией и снижением покупательской способности. Коэффициент текучести в 2021 г. увеличился, что говорит об уменьшении устойчивости кадрового состава предприятия. Коэффициент составил 8,7%. В 2022 г. возросла среднесписочная численность – 1458 чел., что говорит о расширении штата сотрудников в связи с расширением

бизнеса. Коэффициент текучести в 2022 г. уменьшился, что говорит об увеличении устойчивости кадрового состава предприятия. Коэффициент составил 7,77%.

Основная цель системы управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл» – обеспечить компанию необходимым персоналом приемлемого уровня квалификации и создать условия для эффективной работы.

В декабре 2022 г. нами было проведено исследование на тему «Система управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл». Методом исследования было выбрано интервью. Интервью было проведено с начальником отдела кадров. Целью интервью было составить представления о системе управления карьерой сотрудников, используемой в ООО «Умный ритейл». В результате проведённой работы мы сделали вывод, что действующая система управления карьерой ООО «Умный ритейл» позволяет повысить эффективность труда персонала, а именно удержание постоянных клиентов и привлечение новых потребителей, рост прибыльности, положительный имидж предприятия, рост положительных отзывов об организации. Однако мы отметили следующие недостатки в действующей системе: отсутствие ориентации сотрудников на момент трудоустройства о карьерных перспективах в данной организации, отсутствие плана развития карьеры сотрудников, отсутствие скидок и акций для сотрудников в сети «Самокат». В связи с этим необходим комплекс мероприятий, который поможет разрешить данные недостатки в действующей системе управления карьерой ООО «Умный ритейл».

Также нами в декабре 2022 г. было проведено исследование на тему «Система управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл». Методом исследования было выбрано анкетирование. Было опрошено 100 сотрудников компании, занимающие должность «Оператор службы поддержки». По результатам анкетирования можно сделать вывод, что у

сотрудников предприятия существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда. Также как положительный момент, работники имеют желание повышать свою квалификацию, но для этого руководству нужно грамотно организовать систему управления карьерой для их карьерного роста. Также у работников предприятия очень низкий показатель материальной мотивации. Существует социальная напряженность в коллективе. Сотрудники не удовлетворены получаемой заработной платой, системой премирования. Вышеприведенные данные свидетельствуют о том, что система управления карьерой очень важна. Она способна повысить эффективность труда персонала и его заинтересованность в наилучшем результате труда. На примере ООО «Умный ритейл» мы проанализировали действующую систему управления карьерой, которая показывает всю важность существования и совершенствования системы управления карьерой сотрудников.

Определение оценки персоналом возможности карьерного роста необходимо для того, чтобы руководители понимали уровень удовлетворённости карьерного развития сотрудников и их карьерные ожидания, а именно: как быстро сотрудник может получить повышение, что повлечёт за собой карьерный рост, что необходимо для этого и т.д.

Для определения оценки возможности карьерного роста персонала нами в декабре 2022 г. было проведено исследование на тему «Изучение карьерных ожиданий сотрудников ООО «Умный ритейл». Методом исследования был выбран опрос. По результатам опроса можно сделать вывод, что у сотрудников ООО «Умный ритейл» существует высокая удовлетворенность своей работой. Важно отметить, что льготы и привилегии сотрудники оценили ниже, чем их профессиональный уровень, поэтому на это стоит ориентироваться при совершенствовании системы управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл». Сотрудники мотивированы в постепенном продвижении по карьерной лестнице, ожидая от этого

получение статуса высокооплачиваемого специалиста и получение самой высокой должности на текущем месте, повышения заработной платы, повышения степени ответственности. Стоит обратить внимание на то, что большинство сотрудников отметили наличие препятствий для повышения по карьерной лестнице. Данные препятствия также необходимо проработать и минимизировать путём разработки мероприятий по совершенствованию управления карьерой сотрудников в ООО «Умный ритейл».

В рамках выделенного направления совершенствования управления карьерой сотрудников данной организации следует осуществить следующие мероприятия:

1. Вести систему ориентации сотрудников на момент трудоустройства о карьерных перспективах в ООО «Умный ритейл».

Ориентация может выглядеть следующим образом. Менеджер по работе с персоналом может организовать как личное, так и групповое собрание в очной или дистанционной форме, темой обсуждения которого станет ориентация сотрудников на карьерные перспективы в компании. Необходимо будет составить план обсуждения, который должен состоять из:

- Обсуждения личных целей сотрудников. Например, кем они видят себя через год, через 5 лет; какие у них интересы, ценности, мотивации; чем бы им хотелось заниматься.

- Описание карьерной лестницы в ООО «Умный ритейл». Например, начиная свою карьеру с должности «Оператор службы поддержки», можно получить повышение до супервайзера, далее следует руководитель группы и руководитель направления.

2. Разработка плана развития карьеры сотрудников.

Нами был разработан чек-лист для оценки эффективности работы операторов службы поддержки. С его помощью можно оценить сотрудников по определённым критериям: качество общения с клиентом, выявление ценностей, презентация, работа с возражениями, предложение

альтернативных вариантов, завершение сделки. На основании итоговой оценки производится поиск проблемных зон, разработка мероприятий для их развития. Сотрудники, набравшие высшие баллы, как правило, вносятся в кадровый резерв на вышестоящие должности.

3. Введение в действующую систему льгот скидки и акции для сотрудников в сети «Самокат». В качестве акции можно предложить от лица компании каждому сотруднику на его день рождения преподнести сертификат номиналом 1000 рублей на покупку в сети «Самокат». Таким образом, сотрудник почувствует себя важным и нужным для компании, для сотрудников важно, что компания помнит и думает о них, как и о потребителях.

4. Преодоление препятствий для повышения по карьерной лестнице сотрудников ООО «Умный ритейл». В результате опроса сотрудники выделили следующие препятствия: большое количество конкурентов на должность и крайне редко открывающаяся возможность повышения.

При соблюдении всех рекомендаций и применении их в комплексе система управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл» будет действенным методом повышения заинтересованности работников в результатах работы и повышения прибыльности и популярности компании в целом. В свою очередь, совершенствование управления карьерой сотрудников отразится на более продуктивном исполнении должностных обязанностей и при этом удовлетворении личных потребностей сотрудников, следствием чего станет повышение экономической эффективности деятельности организации.

Далее мы рассмотрим прогнозируемый план затрат на мероприятия по совершенствованию управления карьерой сотрудников в ООО «Умный ритейл».

Руководители ООО «Умный ритейл» могут обратиться к услугам эксперта по оценке персонала и созданию плана развития карьеры, либо разработать свой собственный план развития карьеры сотрудников руководительским и управленческим составом.

Средняя стоимость услуги по разработке плана развития карьеры: у начинающего специалиста от 30.000 до 40.000 рублей, у эксперта с опытом от 50.000 до 70.000 рублей, у лучших исполнителей от 80.000 до 120.000 рублей.

Затраты на введение промокодов и акций в честь дня рождения для сотрудников входят в маркетинговую статью расходов, поскольку введение промокодов сподвигнет к повышению покупательской способности сотрудников ООО «Умный ритейл». Номинал сертификата в сети «Самокат» на день рождения сотрудников будет составлять 1000 рублей. Сертификат будет доставляться рассылкой на указанную сотрудником личную электронную почту. Предположительно расходы на сертификаты с учётом наценки на продукты и товары будут составлять половину суммы от сертификата – 500 рублей на сотрудника. В 2022г. численность сотрудников составила 1458 человек. Исходя из этих данных, мы можем предположить, что затраты на сертификаты составят 729.000 рублей.

Таким образом, нами был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию управления карьерой сотрудников, включающий такие меры, как введение системы ориентации сотрудников на момент трудоустройства о карьерных перспективах в ООО «Умный ритейл», разработка плана развития карьеры сотрудников, введение в действующую систему льгот скидки и акции для сотрудников сети «Самокат», преодоление препятствий для повышения по карьерной лестнице. Также мы провели расчет затрат на указанные мероприятия, которые составили 809.000 рублей. Указанные расходы мы считаем оправданными, т.к. с их помощью мы сможем добиться снижению текучести кадров, повышению

производительности труда и повышению уровня мотивации сотрудников на сервисном предприятии ООО «Умный ритейл».

Заключение

На сегодняшний день мотивация персонала приобретает особую роль и значение для российских сервисных организаций, т.к. работа в нынешних жёстких условиях рынка предъявляет высокие требования к квалификации, знаниям и навыкам работающего персонала. Быстро изменяющиеся внутренние и внешние условия деятельности ставят перед многими российскими организациями задачу мотивации сотрудников к постоянным изменениям.

Компания должна адаптироваться к изменениям на рынке: новые технологии, изменение покупательской способности, кризис, санкции и т.д. Для этого необходимо постоянное повышение эффективности его управления, которое можно достичь успешной системой управления карьерой. Поэтому управление карьерой сотрудников находится в центре внимания управленцев на всех уровнях.

Анализ теоретической базы привёл нас к выводу о том, что эффективная система управления карьерой персонала может привести к снижению текучести кадров, повышению удовлетворенности сотрудников условиями труда, высокой конкурентоспособности организации, улучшению эффективности труда и расширению возможностей для развития и роста каждого сотрудника. В результате, это способствует улучшению финансового состояния предприятия.

Практическая часть магистерской работы была выполнена на базе предприятия ООО «Умный ритейл». Для эффективной работы нужно выявить и определить эффективное управление карьерой. Именно поэтому в работе исследована система управления карьерой в ООО «Умный ритейл», определена оценка персоналом возможностей для карьерного роста и разработан комплекс мер по совершенствованию управления карьерой с целью повышения мотивации трудовой деятельности в ООО «Умный ритейл».

Нами было проведено исследование на тему «Система управления карьерой сотрудников ООО «Умный ритейл». Методом исследования было выбрано интервью и анкетирование действующих сотрудников ООО «Умный ритейл».

Интервью было проведено с начальником отдела кадров. В результате полученных данных мы выяснили, что действующая система управления карьерой ООО «Умный ритейл» позволяет улучшить эффективность труда персонала, но заметили следующие недостатки: отсутствие ориентации сотрудников на момент трудоустройства о карьерных перспективах в данной организации, отсутствие плана развития карьеры сотрудников, отсутствие скидок и акций для сотрудников в сети «Самокат».

Для того, чтобы выяснить отношение к труду и оценить трудовую мотивацию сотрудников ООО «Умный ритейл» мы опросили действующих сотрудников, занимающих должность «Оператор службы поддержки». По результатам анкетирования у текущих сотрудников существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда, работники имеют желание повышать свою квалификацию, но выявлен низкий показатель материальной мотивации. Существует социальная напряженность в коллективе, сотрудники не удовлетворены получаемой заработной платой, системой премирования.

Благодаря полученным данным мы разработали комплекс мероприятий для совершенствования системы управления карьерой на предприятии, повышения лояльности сотрудников к компании и общей мотивации труда. Нами было предложено введение системы ориентации сотрудников на момент трудоустройства в виде организованного собрания с обсуждением личных целей сотрудников, описанием карьерной лестнице в ООО «Умный ритейл», примерами карьерного развития действующих сотрудников, определением условий для повышения. Мы выявили необходимость в разработке плана развития карьеры сотрудников, определили его содержание и подобрали предложения исполнителей по его разработке. Для повышения

лояльности сотрудников к компании мы предложили введение подарочных сертификатов номиналом 1000 рублей на покупки в сети «Самокат» в подарок на день рождения сотрудников компании. Мы ожидаем, что проведённые мероприятия, повысят удовлетворённость сотрудников в условиях труда, карьерном развитии и к компании в целом. В ООО «Умный ритейл» снизится уровень текучести кадров, повысится мотивация трудовой деятельности и производительность труда, и как следствие этого, компания получит повышение качества оказываемых услуг, рост прибыли и повышение своей репутации как представителя услуг потребителям, так и работодателя.